



GERO VALDYMO IR ADMINISTRACINIŲ GEBĖJIMŲ STIPRINIMAS ĮGYVENDINANT SANGLAUDOS POLITIKĄ

- BANDOMIEJI VEIKSMAI BENDRADARBIAUJANT SU EBPO -

APLINKYBĖS

Kokybiškos institucijos ir gerai veikiančios administravimo įstaigos yra itin svarbios siekiant veiksmingai panaudoti ES lėšas ir užtikrinti jų poveikį valstybėse narėse ir regionuose. Kalbant apie pagal ES sanglaudos politiką skiriamą finansavimą reikia pabrėžti, kad iš 7-osios sanglaudos ataskaitos ir naujausių akademinės bendruomenės bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) tyrimų matyti, kad regionuose, kurių institucijos silpnos, sunkiau užtikrinti veiksmingą regioninės plėtros ir sanglaudos lėšų įsisavinimą ir išnaudoti visas šiomis lėšomis remiamų investicijų teikiamas galimybes. Nuo valdymo kokybės visais valdžios sektoriaus lygmenimis priklauso, kaip sanglaudos investicijos padės užtikrinti didesnį augimą. Be to, kokybiškos institucijos (ir jų institucinė praktika) gali daryti teigiamą poveikį sanglaudos politikos investicijų grąžai, regionų konkurencingumui ir ekonomikos augimui, o prastai veikiančios institucijos darys neigiamą poveikį. Todėl labai svarbu investuoti į valdymą, visais valdžios sektoriaus lygmenimis sukurti reikiamus ES lėšų valdymo pajėgumus ir parengti patikimas investavimo strategijas.

BANDOMASIS PROJEKTAS

Bandomieji veiksmai dėl išankstinio administracinių gebėjimų, stiprinimo rengiantis 2021–2027 m. programavimo laikotarpiui buvo pradėti vykdyti 2018 m. birželio mėn., siekiant teikti praktinę Komisijos ir EBPO ekspertų paramą, kad būtų stiprinami kasdien su ES lėšomis dirbančių valdžios institucijų administraciniai gebėjimai. Tikslas – išbandyti ir parengti naujus sprendimus, kaip sustiprinti administracinius gebėjimus biudžeto laikotarpiu po 2020 m.

I etapas

- ▶ Nustatomi privalumai ir konkretūs trūkumai, kuriuos reikia pašalinti dalyvaujamojo proceso metu, į jį įtraukiant visus susijusius subjektus.
- ▶ Rengiami veiksmų planai trūkumams šalinti, nustatant orientyrus, tikslus ir galutinius terminus.

II etapas

- ▶ Įgyvendinami veiksmų planuose numatyti pagrindiniai aktualūs veiksmai.



PENKIOS DALYVAUJANČIOS PROGRAMOS

- Transporto infrastruktūros, aplinkos ir tvaraus vystymosi programa Graikijoje
- Liublino regioninė programa Lenkijoje
- Estremadūros regioninė programa Ispanijoje
- Konkurencingumo ir sanglaudos programa Kroatijoje
- Augančių regionų programa Bulgarijoje.

Pagal šią analitinę sistemą parengtas diagnostinis procesas buvo naudojamas rengiant administracinių gebėjimų stiprinimo veiksmų

PAGRINDINĖS IŠVADOS



1 iššūkių sritis. Personalo ir organizacinis valdymas

- Vadovaujančiose institucijose paprastai dirba kvalifikuoti ir profesionalūs darbuotojai, tačiau jie nėra laikomi strategine vertybe ir jiems netaikomi tokį suvokimą atitinkantys personalo valdymo principai.
- Visuotinai siekiama užtikrinti daugiau mokymo galimybių, tačiau mokymosi ir profesinio tobulėjimo moduliams trūksta strateginės vizijos ir jie nepakankamai išnaudojami.
- Vadovaujančiosios institucijos turi sugebėti įdarbinti ir išlaikyti gambiausius darbuotojus, tačiau jos nesijaučia turinčios pakankamai galimybių spręsti šį klausimą.



2 iššūkių sritis. Strateginis programos įgyvendinimas

- Valdžios institucijoms kyla bendrų problemų dėl jų strateginio požiūrio į investicijų įgyvendinimą, o tai turi įtakos jų darbo veiksmingumui.
- Galima kurti tvirtesnę suinteresuotųjų subjektų partnerystę, ypač su paramos gavėjais, be kita ko, laikantis labiau konkrečioms aplinkybėms pritaikyto ir kryptingesnio požiūrio.



3 iššūkių sritis. Palankios pagrindinės sąlygos

- Pagrindinės sąlygos, kaip antai reguliavimo kokybė, teisinis tikrumas ir stabilumas, biurokratinė našta, taip pat kokybiškas institucijų darbas, daro didelį poveikį bendriems investavimo pajėgumams ir rezultatų kokybei.



Aukštesnio lygio iššūkiai

- Galima diegti daugiau inovacijų, susijusių su vadovaujančiųjų institucijų veikla ir praktiniu programų įgyvendinimu.
- Inicijatyvos, kuriomis siekiama stiprinti vadovaujančiųjų institucijų administracinius gebėjimus, turėtų būti įgyvendinamos tinkamu mastu, taip pat laikantis strateginio ir visapusiško požiūrio.

PAGRINDINĖS REKOMENDACIJOS

Surinkti organizacijos tobulinimo iniciatyvas pagrindžiančius faktinius duomenis, rengiant sistemingesnes darbuotojų dalyvavimo apklausas	Nustatyti pageidaujamus gebėjimus ir numatyti veiklos procesus, pavyzdžiui, susijusius su veiklos rezultatų valdymu, taip pat mokymusi ir profesiniu tobulėjimu, kurie padėtų stiprinti ir įvertinti tuos gebėjimus	Peržiūrėti kandidatų paieškos ir darbdavio įvaizdžio formavimo strategijas , siekiant didesnio kvalifikuotų kandidatų skaičiaus	Išnagrinėti darbuotojų judumo institucijos viduje galimybes, t. y. trumpalaikę rotaciją įvairiose vadovaujančiosios institucijos padalinuose
Nustatyti veiksmų programų investavimo prioritetus pagal nacionalinius ir regioninius vystymosi poreikius, užtikrinant, kad nustatant ir patvirtinant investavimo prioritetus dalyvautų veiksmų programų suinteresuotieji subjektai	Sukurti vadovaujančiųjų institucijų ir koordinavimo įstaigų keitimosi informacija forumą	Įgyvendinti mokymo programas arba rengti praktinius seminarus, skirtus patikimiems rezultatams, jų rodikliams, duomenims ir veiksmų vertinimo metodams kurti ir juos taikyti	Parengti gebėjimų stiprinimo strategiją ir veiksmų planą, pritaikytus įvairioms vietos valdžios institucijoms, dalyvaujančioms veiksmų programoje laikantis dalyvavimo grindžiamo požiūrio (dialogas su vietos valdžios institucijomis ir atitinkamomis nacionalinėmis įstaigomis)

VADOVAUJANČIOSIOS INSTITUCIJOS

Rekomendacijos dėl 1 iššūkių srities. Personalo ir organizacinis valdymas

Siekdamos ugdyti kvalifikuotus, lengvai prisitaikančius darbuotojus, turinčius skirtingų reikiamų gebėjimų, padedančių užtikrinti veiksmingą ES lėšų valdymą, vadovaujančiosios institucijos galėtų:

- nustatyti turimus ir pageidaujamus gebėjimus, padedančius užtikrinti veiksmingą ESF fondų administravimą, taikydamos tokias priemones kaip Europos Komisijos bendrųjų gebėjimų sistema ir įsivertinimo priemonė, bendradarbiaudamos su

darbuotojais ir suinteresuotaisiais subjektais, taip pat palygindamos rodiklius su kitomis vadovujančiosiomis institucijomis;

- nustatyti turimus įgūdžius bei įvardyti privalumus ir trūkumus;
- išnagrinėti, kaip esamos priemonės, pavyzdžiui, mokymosi ir profesinio tobulėjimo moduliai, tikslinės grupės, neoficialūs žinių mainų tinklai ir kt., galėtų padėti plėtoti ar pakoreguoti gebėjimų sistemą ir įgūdžių vertinimą.

Norėdamos pritraukti ir įdarbinti reikiamų įgūdžių turinčius kandidatus, vadovujančiosios institucijos galėtų:

- imtis papildomų priemonių, kad pritrauktų kandidatus ne tik iš įprastų kandidatų grupių, pavyzdžiui, naudodamosi socialiniais tinklais, aktyviau bendradarbiaudamos su universitetais ir atnaujindamos pareigybių aprašymus bei paraiškų portalus;
- pakoreguoti, jei įmanoma, įdarbinimo procesus, kad atliekant vertinimą būtų galima patikrinti įvairesnius įgūdžius ir gebėjimus;
- apsvarstyti, kaip būtų galima veiksmingiau panaudoti supažindinimo su darbu procesus ir įvairines programas siekiant integruoti naujus darbuotojus ir ugdyti jų įgūdžius, kad jie kuo greičiau galėtų pradėti dirbti.

Siekdamos tobulinti ilgalaikes mokymosi ir profesinio tobulėjimo strategijas, vadovujančiosios institucijos galėtų:

- surinkti gebėjimų poreikius pagrindžiančius faktinius duomenis, atlikdamos trūkumų analizę (žr. pirmiau) ir kaupdamos praktinę už veiklos vykdymą atsakingų darbuotojų ir vadovybės grįžtamąją informaciją apie jų mokymosi ir profesinio tobulėjimo poreikius;
- suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės už jų profesinės veiklos raidą, atveriant jiems daugiau įvairių mokymosi galimybių, pvz., dalyvauti mokymo auditorijoje kursuose, nuotolinio mokymo kursuose, interaktyviuose praktiniuose seminaruose. Tai galėtų padėti įgyvendinti Europos Komisijos priemonė tarpusavio keitimuisi informacija remti „TAIEX-REGIO Peer2Peer“;
- suderinti mokymosi ir profesinio tobulėjimo iniciatyvas su gebėjimų sistema ir integruoti jas į nuolatinio veiklos rezultatų valdymo ir profesinės veiklos raidos procesus.

Siekdamos gerinti darbuotojų dalyvavimą ir motyvaciją, vadovujančiosios institucijos galėtų:

- surinkti pagrindžiančius faktinius duomenis, atlikdamos sistemingesnes darbuotojų motyvacijos apklausas ir išėjimo iš darbo apklausas. Apie tai turėtų būti pranešama kuo didesnei auditorijai, siekiant gerinti palyginamumą, tinkamai iš anksto informavus apie tikslus ir gavus vyresniosios vadovybės pritarimą;
- geriau informuoti apie pagrindinius veiklos procesus, pvz., veiklos rezultatų valdymą, siekiant didesnio informacijos prieinamumo ir skaidrumo priimant darbuotojų profesinei veiklai įtakos turinčius sprendimus, pvz., dėl paaukštinimo, galimybės dalyvauti mokymuose, nuo rezultatų priklausančio darbo užmokesčio ir pan.;
- užtikrinti sistemingesnę vyresniosios vadovybės paramą ir vadovavimą darbuotojų dalyvavimo iniciatyvoms, rengiant reguliarius susitikimus su įstaigos bendruomene, diskusijų grupes, taip pat specializuotus vadovų mokymus.

Siekdamos didinti strateginio darbo jėgos planavimo pajėgumus, kad būtų galima spręsti 2021–2027 m. laikotarpiu kilsiančius iššūkius, vadovujančiosios institucijos galėtų:

- žmogiškųjų išteklių skyriams skirti strategiškesnį vaidmenį, kad jie galėtų reikšmingiau prisidėti siekiant organizacinių tikslų, visų pirma ieškant, įdarbinant ir ugdant itin gabius darbuotojus;
- stebėti žmogiškųjų išteklių politikos ir procedūrų poveikį, rinkti ir peržiūrėti duomenis apie darbuotojus ir prireikus koreguoti politiką, be kita ko, perskirstydamos biudžeto ir žmogiškojo kapitalo išteklius, laikantis organizacinių tikslų;
- nustatyti pageidaujamus gebėjimus ir orientuoti veiklos procesus, pavyzdžiui, veiklos rezultatų valdymą, mokymąsi ir profesinį tobulėjimą tokia kryptimi, kad būtų skatinama šiuos gebėjimus tobulinti ir vertinti.

Siekdamos užtikrinti, kad jų organizacinė struktūra atitiktų paskirtį, vadovujančiosios institucijos galėtų:

- nustatyti, ar esama organizacinė struktūra ir schema atitinka laikotarpio po 2020 m. uždavinius ir yra pakankamai lanksti, kad būtų galima pasinaudoti galimybėmis;
- nustatyti galimą veiksmų laisvę tais atvejais, kai dėl griežtų teisės aktų nepraktiška įgyvendinti pokyčius plačiu mastu, užtikrindamos už veiklą atsakingų darbuotojų ir vadovybės dialogą dėl išteklių ir veiklos procesų;
- numatyti, kaip užtikrinti darbo srautų ir personalo išteklių suderinamumą strategiškiau naudojantis laikinų arba trumpalaikių sutarčių galimybėmis.

Siekdamos pagerinti judumą institucijos viduje ir užtikrinti didesnę įgūdžių atitiktį, vadovaujančiosios institucijos galėtų:

- suburti tinkamą kvalifikaciją, įgūdžius ir gebėjimus turinčius darbuotojus, galinčius vykti į trumpalaikes komandiruotes arba keistis darbo vietomis su kituose vadovaujančiosios institucijos padaliniuose dirbančiais darbuotojais;
- judumą institucijos viduje integruoti į veiklos rezultatų valdymo ir mokymosi ir profesinio tobulėjimo planus, kad naudodamiesi šia priemone vadovai galėtų ugdyti savo darbuotojus;
- visiems darbuotojams pateikti aiškią informaciją apie galimybes, reikalavimus ir lūkesčius ir supaprastinti judumo institucijos viduje patvirtinimo tvarką.

Siekdamos pagerinti žinių valdymą ir informacijos perdavimo srautus, vadovaujančiosios institucijos galėtų:

- kurti ir remti profesinės praktikos bendruomenes ar diskusijų grupes, kuriose dalyvautų už veiklos vykdymą atsakingi darbuotojai ir, jei reikia, vadovybės atstovai, siekiant gerinti žinių srautą, kai manoma, kad dėl organizacinio ar institucinio nelankstumo kyla programavimo kliūčių;
- sukurti intranetą, kuriame darbuotojai, norėdami susipažinti su informacija, neprivalėtų naudotis oficialiais kanalais (pvz., kai raštu atsakoma į klausimus dėl teisės aktų aiškinimo);
- kai taikomos tokios priemonės kaip dokumentų stebėjimo sistemos, vadovaujančiosios institucijos turėtų skirti laiko bendros darbuotojų naudojimosi šiomis sistemomis įpročių ugdymui, nes dažnai dėl skirtingo požiūrio į tokių sistemų naudojimą gali sumažėti sistemos veiksmingumas.

Rekomendacijos dėl 2 iššūkių srities. Strateginis veiksmų programos įgyvendinimas

Siekdamos laikytis strategiškesnio požiūrio į planavimą, programavimą ir prioritetų nustatymą, vadovaujančiosios institucijos galėtų:

- išnagrinėti kiekvieno įgyvendinimo proceso etapo poveikį, kad nustatytų programos valdymo principus, pagal kuriuos įgyvendinama programa padėtų pasiekti institucijos tikslus ir kartu būtų prisidedama prie nacionalinių sektorių ar regioninių vystymosi užmojų;
- nustatyti nacionaliniais ir regioniniais vystymosi poreikiais pagrįstus investavimo prioritetus, įtraukdamos suinteresuotuosius subjektus į investavimo prioritetų nustatymo ir tvirtinimo procesą, siekiant užtikrinti patikimumą, surinkti pagrindžiančių faktinių duomenų ir padidinti galimybes teikti paraiškas dėl projektų (stiprinant atsakomybės jausmą);
- programavimo laikotarpiu pradžioje nustatyti bendrus ar vienas kitą papildančius skirtingų programų tikslus ar prioritetus ir parengti projektų kriterijus, kuriais būtų galima skatinti tokį papildomumą;
- nustatyti paskatas, padedančias užtikrinti sąveiką atskirose programose ir tarp skirtingų programų, pavyzdžiui, numatyti skirti papildomų taškų projektams, kurie padeda pasiekti tikslus pagal daugiau nei vieną prioritetinę kryptį, arba integruotiems projektams, susijusiems su daugiau nei vienos programos įgyvendinimu.

Siekdamos optimizuoti programų rengimo ir įgyvendinimo koordinavimą, vadovaujančiosios institucijos galėtų:

- įvertinti esamus dialogo mechanizmus (temines darbo grupes, tinklus, komitetus, pakomitečius ir kt.) ir nustatyti, ar be jų dar reikalinga už įvairių suinteresuotųjų subjektų dialogą atsakinga įstaiga, kurios veikla būtų išskirtinai susijusi tik su programa, arba įstaiga, kuri padėtų užmegzti įvairių šalies vadovaujančiųjų institucijų dialogą. Arba, ar reikia patobulinti ar pakoreguoti dabartinių už dialogą atsakingų įstaigų veiklą. Užtikrinti, kad dialogo mechanizmų tikslai būtų aiškūs.

Siekdamos užpildyti informavimo spragas, gerinti dalijimąsi žiniomis ir plėsti informacijos perdavimą, valdančiosios institucijos galėtų:

- puoselėti tvirtesnį principu „iš apačios į viršų“ grindžiamą požiūrį į dalijimąsi informacija ir žiniomis visoje įgyvendinimo sistemoje, sudarydamos galimybes reguliariai palaikyti abipusį ryšį su tarpinėmis institucijomis ir paramos gavėjais dėl taisyklių, procesų ar programų pakeitimų;
- užtikrinti reguliarių ir tinkamai organizuojamą bendravimą su paramos gavėjais, be kita ko, aktyviai informuodamos apie naudą, kurią naudodamiesi lėšomis gali gauti paramos gavėjai, kad įgyvendintų savo plėtros tikslus;
- suteikti piliečiams galimybę pareikšti savo nuomonę ir pritarimą dėl vietos investicijų poreikių, siūlomų projektų rezultatų arba ES lėšų apskritai.

Siekdamas veiksmingai stiprinti paramos gavėjų gebėjimus, vadovaujančiosios institucijos galėtų:

- supaprastinti sąveikos su paramos gavėjais ir pagalbos jiems procesą, pavyzdžiui, sukurdamos paramos gavėjams vieną bendrą priegią, kuria galima naudotis per visą projekto įgyvendinimo ciklą;
- užtikrinti, kad vadovaujančiosios institucijos arba tarpinės įstaigos paramos gavėjams dažniau teiktų kokybiškesnes rekomendacijas ir pagalbą, stengdamosi visapusiškai suprasti savo paramos gavėjus ir jų faktinius gebėjimus programavimo laikotarpio pradžioje, taip pat atsižvelgdamos į nustatytus gebėjimų trūkumus, kad galėtų numatyti, kas ir kaip turėtų padėti stiprinti gebėjimus konkrečiose srityse;
- skatinti reguliarią ir nuolatinę keitimąsi informacija su paramos gavėjais ir tarp jų, rengdamos interaktyvius praktinius seminarus, kurdamos tinklus, skelbdamos internetinius mokomuosius leidinius ir kt.;
- užmegzti partnerystę su paramos gavėjams pagalbą teikiančiomis organizacijomis, pavyzdžiui, konsultantais, verslo rūmais ir subnacionalinių valdžios institucijų asociacijomis, siekiant nustatyti gebėjimų poreikius ir surengti atitinkamus praktinius seminarus.

Siekdamas aktyviai bendradarbiauti su įvairiais išorės suinteresuotaisiais subjektais, vadovaujančiosios institucijos galėtų:

- užtikrinti suinteresuotųjų subjektų dalyvavimą per visą programos investavimo ciklą – nuo planavimo ir įgyvendinimo proceso iki stebėsenos ir vertinimo etapo;
- kurti įvairių suinteresuotųjų subjektų dialogo platformas, kad suinteresuotieji subjektai galėtų visapusiškiau ir veiksmingiau prisidėti, pavyzdžiui, sukurti tarpsektorinį ESI fondų dialogo forumą, kuriame dalyvautų daug paramos gavėjų, kitų viešojo sektoriaus, privačiojo sektoriaus ir pilietinės visuomenės organizacijų atstovų ir pan.

Siekdamas strateginiu požiūriu gerinti programos įgyvendinimo procesus, vadovaujančiosios institucijos galėtų:

- skelbti kvietimus teikti paraiškas naudodamosi įvairesniais kanalais (pvz., per socialinius tinklus, specialias programėles, verslo rūmų susitikimus, profesines asociacijas, universitetus, NVO tinklus ir kt.);
- parengti bandomąjį projektą, skirtą naujiems kvietimų teikti paraiškas procesų ir projektų atrankos metodams išbandyti;
- sukurti parengtų projektų bazę, kad vadovaujančioji institucija galėtų juos kuo greičiau įgyvendinti prasidėjus naujam laikotarpiui, ir kuo labiau sumažinti poveikį, patiriamą dėl projektų perkėlimo į naują programavimo laikotarpį.

Siekdamas plačiau taikyti veiklos rezultatų vertinimo praktiką, kuri padėtų rinkti pagrindžiančius faktinius duomenis, ir atlikti rezultatų vertinimą, vadovaujančiosios institucijos galėtų:

- rengti mokymo programas arba praktinius seminarus, skirtus patikimiems produkto ir rezultatų rodikliams, duomenims ir veiksmų vertinimo metodams kurti, taip pat padedančius suprasti, kaip taikyti įgytą patirtį rengiant, programuojant ir koreguojant programas. Tokie praktiniai seminarai gali būti planuojami ir rengiami nacionaliniu lygmeniu, o jų tikslinė auditorija – visos vadovaujančiosios institucijos (pvz., juos gali rengti nacionalinė koordinavimo įstaiga kartu su statistikos agentūra), arba jie gali būti rengiami ES lygmeniu visoms nacionalinėms koordinavimo institucijoms ir vadovaujančiosioms institucijoms;
- be kiekybinių duomenų rinkimo vykdyti ir kokybinių duomenų rinkimą, įskaitant apklausas, tikslinių grupių tyrimus ir vertinimo tyrimus.

Nacionalinės valdžios institucijos

Šiame bandomajame projekte nagrinėjami keli klausimai, kuriems spręsti reikalinga aukštesnio lygio parama ir veiksmai. Vieni iš aktualiausių yra šie:

- Būtina remti aktyvesnį inovacijų, susijusių su vadovaujančiųjų institucijų veikla ir praktiniu jų programų įgyvendinimu, diegimą.
- Vadovaujančiųjų institucijų administraciniai gebėjimai turėtų būti stiprinami tinkamu mastu.
- Persvarsčius požiūrį į nacionalinio lygmens taisykles ir teisės aktus, kuriais reglamentuojami ESI fondai, daugiau investicijų galėtų būti įgyvendinama laiku.
- Dar neišnaudotos visos galimybės iš naujo įvertinti ir galbūt pakoreguoti valdymo ir kontrolės sistemų institucinę tvarką, o stebėsenos komitetams – labiau pritaikyti ją prie savo tikslų.
- Taip pat gali reikėti persvarstyti ir pakoreguoti ir praktinį stebėsenos komitetų dalyvavimą.

- Būtų galima aktyviau siekti ar skatinti, kad vadovaujančiosios institucijos platesniu mastu dalyvautų ir įsitrauktų svarstant strateginius ir veiklos aspektus.

Europos Komisija

Vykdam šį bandomąjį projektą surinkta informacija atskleidė keletą papildomų sričių, į kurias atsižvelgdama Europos Komisija galėtų apsvarstyti, kaip ji galėtų kuo geriau užtikrinti, kad vadovaujančiosios ir kitos institucijos labiau padėtų siekti ES sanglaudos politikos tikslų. Ypač išskiriamos keturios sritys:

- Vadovaujančiųjų institucijų administraciniai gebėjimai turėtų būti stiprinami tinkamu mastu.
- Vadovaujančiosioms institucijoms galėtų būti teikiama tikslingesnė parama, atsižvelgiant į institucinių subjektų įvairovę ir suvaržymus, su kuriais jie susiduria.
- Nacionalinės valdžios institucijos galėtų būti toliau skatinamos konsultuotis su vadovaujančiosiomis institucijomis, kai kuria valdymo ir kontrolės sistemas, taip pat procesus, reikalingus programoms įgyvendinti.
- Būtų naudinga sukurti valdymo institucijų keitimosi informacija forumą.



EUinmyregion



#EUinmyregion